

УДК 352.088.6 (477)

doi:10.15421/151634

Формування професійних компетентностей персоналу органів державної фінансової служби

О.О. ЧИКАРЕНКО, І.А. ЧИКАРЕНКО

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
Дніпро, Україна

Авторське резюме

Обґрунтовано потребу у формуванні системи підвищення професійної компетентності персоналу органів Державної фінансової служби України (далі – ДФС). Зазначено, що рівень задоволення органів ДФС обласного і особливо районного рівнів у висококваліфікованих кадрах на цей час не є достатнім, брак професійної компетентності фахівців особливо гостро відчувається при проведенні контрольно-перевірочної роботи, яка вимагає творчого підходу до вирішення поставлених завдань, використання всіх наявних інформаційних ресурсів, у тому числі і в зовнішньому (для фінансового органу) середовищі. У сучасних складних соціально-політичних та економічних умовах тенденції реформування державної служби в Україні, зокрема ДФС, полягають у зменшенні кількості посадових осіб, що вимагає від кожного фахівця постійного підвищення ефективності своєї праці. Це можливо тільки за умови систематичного підвищення кожної посадовою особою власної професійної компетентності і вимагає від керівництва ДФС створення необхідних умов та можливостей для постійного навчання персоналу протягом усього періоду його роботи у фінансовій службі. Характеризуються вимоги до компетентностей та принципи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб ДФС, обґрунтовуються шляхи підвищення ефективності їх діяльності у складних умовах постійних змін бізнес-середовища, нормативно-правового поля та зовнішніх викликів на шляху інтеграції України до Європейського Союзу.

Ключові слова: професійна компетентність; підвищення кваліфікації; посадові особи державної фінансової служби; мережеві технології; дистанційне навчання; е-навчання

Formation of professional competence of the state fiscal service bodies personnel

О.О. CHYKARENKO, I.A. CHYKARENKO

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National
academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Dnipro, Ukraine

Abstract

The article deals with the need to form the system of professional competence of the personnel of the State Fiscal Service (SFS) in Ukraine. It is mentioned that the level of satisfaction of the bodies of the SFS on the regional and, especially, district levels in highly qualified personnel at this time is not sufficient, the lack of professional competence of specialists is especially sharp under the control-inspection work, which requires a creative approach to solving tasks, using all available information resources, including external (for the fiscal body) environment. Trends in reforming the Civil service in Ukraine, including SFS, in the modern complex socio-political and economic conditions are in reducing the number of officials. That requires continuous increase of efficiency of the officials work. This is possible provided a systematic increase of an official's own

© О.О. Чикаренко, І.А. Чикаренко, 2016

professional competence, and requires to create by the SFS management the necessary conditions and opportunities for continuous training of the personnel throughout their work in the Fiscal Service. The requirements to competencies and training and in-service training principles for the SFS officials are described. Ways of increasing efficiency of their activities in difficult conditions of permanent changes in the business environment, legal area and external challenges on the way of integration of Ukraine into the European Union are substantiated.

Key words: professional competence; officials of the State fiscal service; distance learning; e-learning; webinar

Формирование профессиональных компетентностей персонала органов государственной фискальной службы

А.А. ЧИКАРЕНКО, И.А. ЧИКАРЕНКО

Днепропетровский региональный институт государственного управления
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,
Днепр, Украина

Авторское резюме

Обосновано потребность в формировании системы повышения профессиональной компетентности персонала органов Государственной фискальной службы Украины (далее – ГФС). Отмечено, что уровень удовлетворения органов ГФС областного и особенно районного уровней в высококвалифицированных кадрах на это время не является достаточным, недостаток профессиональных компетентностей специалистов особенно остро чувствуется при проведении контрольно-проверочной работы, которая требует творческого подхода к решению поставленных заданий, использования всех имеющихся информационных ресурсов, в том числе и во внешней (для фискального органа) среде. В современных сложных социально-политических и экономических условиях тенденции реформирования государственной службы в Украине, в частности ГФС, заключаются в уменьшении количества должностных лиц, которое требует от каждого специалиста постоянного повышения эффективности своего труда. Это возможно только при условии систематического повышения каждым должностным лицом собственной профессиональной компетентности и требует от руководства ГФС создания необходимых условий и возможности для постоянной учебы персонала в течение всего периода его работы в органах фискальной службы. Характеризуются требования к компетентностям и принципы подготовки, переподготовки и повышения квалификации должностных лиц ГФС, обосновываются пути повышения эффективности их деятельности в сложных условиях постоянных изменений бизнес-среды, нормативно-правового поля и внешних вызовов на пути интеграции Украины в Европейский Союз.

Ключевые слова: профессиональная компетентность; повышение квалификации; должностные лица государственной фискальной службы; сетевые технологии; дистанционное обучение; е-обучение

Постановка проблеми. Сьогодні, на шляху інтеграції України до Європейського Союзу, відбуваються динамічні процеси реформування всієї системи публічного управління, у тому числі і державної фискальної служби (далі – ДФС). Сучасні тенденції скорочення чисельності апарату державних служб в Україні висувають нові вимоги щодо ефективності використання наявного кадрового потенціалу, що є основним фактором якісного та результативного виконання фискальними органами

своїх функцій, і безпосередньо відображається на рівні соціально-економічного розвитку держави, забезпеченні її фінансової безпеки. Нові українські реалії спонукають до визначення шляхів радикального покращення стану професійної підготовки та компетентностей персоналу на всіх рівнях організаційної структури ДФС, насамперед на районному, оскільки в районних органах ситуація з підбором висококваліфікованих кадрів є найбільш критичною.

Успіх у реалізації стратегії реформу-

вання фіскальної служби за умов забезпечення стабільних надходжень до зведеного державного та місцевого бюджетів є можливим на основі підвищення загального рівня професійної компетентності працівників, що дасть можливість службі в цілому ефективно працювати, забезпечуючи фінансову безпеку держави. Необхідність прискорення процесів реформування органів державної влади є фактором, що значно загострює проблему сталого та випереджаючого розвитку людського потенціалу органів фіскальної служби. Фахівці-податківці на всіх рівнях структури ДФС, зокрема на районному, повинні мати системні теоретичні знання, практичні вміння і навички щодо вирішення актуальних проблем обслуговування платників податків на європейському рівні якості із дотриманням податкового законодавства тощо.

Проблема забезпечення органів ДФС висококваліфікованим, професійно підготовленим персоналом на цей час не є розв'язаною повною мірою, що негативно позначається на результатах роботи регіональних та районних органів ДФС. Спостерігається висока плінність кадрів і як наслідок, відтік досвідчених фахівців, що працювали в службі понад п'ять років, та притік дипломованої молоді, яка бажає плідно працювати на користь держави, але їй бракує досвіду практичної діяльності. Як результат, все частішими стають скарги платників податків на неясне виконання податківцями функцій держави, в окремих випадках спостерігається і недобір коштів до державного бюджету.

Вирішення цієї проблеми є можливим через постійне та систематичне підвищення професійної компетентності посадових осіб ДФС, передачу кращого досвіду виконання завдань з контрольно-перевірочної роботи, судового супроводження справ та інших завдань поточної діяльності у масштабах ДФС в цілому. Ускладнює проблему те, що робота з підвищення кваліфікації персоналу має проводитися без відриву від виконання ним службових обов'язків, що вимагає гнучкого та зручного графіка навчання, із побудовою індивідуальної освітньої траєкторії. Таке навчання можливе за відповідною програмою підвищення кваліфікації, його можна реалізувати на основі застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), а саме

– за допомогою дистанційного режиму, який дозволяє здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення професійної компетентності державних службовців, зацікавлених в отриманні нових знань, умінь і навиків професійної діяльності, та здатних до самоконтролю в електронному форматі.

Аналіз досліджень і публікацій. Останнім часом питанням формування професійних компетентностей державних службовців, зокрема на основі підвищення їх кваліфікації із застосуванням сучасних ІКТ, приділялася значна увага як науковців, так і практиків. Проблемам запровадження е-навчання до програм підготовки магістрів державного управління, регіональних та обласних програм підвищення кваліфікації державних службовців, здійснення відповідної консультативної діяльності у е-форматі, індивідуалізації та самоосвітній мотивації державних службовців, удосконаленню змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів та забезпеченню оптимального поєднання навчального процесу з фундаментальними та прикладними науковими дослідженнями у галузі державного управління присвячені праці Н. Алюшиної [1], Н. Болюбаша [2], Є. Бородіна [3; 4], Т. Кравченко [5], Н. Липовської [6], Т. Маматової [7], О. Оболенського [10], С. Попова [11] та інших авторів.

Автор праці [2] Н.М. Болюбаш розглядає підходи до тлумачень понять «професійна компетентність» і «компетенція», уточнює компонентний склад професійної компетентності державних службовців та обґрунтовує доцільність використання у професійному навчанні державних службовців інноваційних мережевих освітніх технологій з метою підвищення рівня сформованості професійної компетентності майбутніх фахівців. Так, Н.М. Болюбаш зазначає, що професійну компетентність державних службовців можна розглядати як «сукупність ключових (універсальних), базових (загальнопрофесійних) та спеціальних (професійно-профільних) компетенцій стосовно професійної діяльності, значні потенційні можливості для формування яких надають мережеві освітні технології» [2, с. 34].

Можна сказати, що компетентності яв-

ляють собою динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей. Розвиток компетентностей є метою освітніх програм. Методологія Тюнінга чітко їх розділяє та визначає основну відмінність між результатами навчання та компетентностями: перші формулюються викладачами на рівні освітньої програми, а також на рівні окремої дисципліни, а компетентності набуваються особами, які навчаються.

Численні публікації, досвід та кращі практики у сфері формування професійних компетентностей державних службовців свідчать, що сьогодні перевага віддається інноваційним формам, методам і технологіям навчання, зокрема, із застосуванням сучасних комп'ютерних систем та спеціалізованого програмного забезпечення. Проте для формування професійних компетентностей службовців органів ДФС потрібне не тільки широке запровадження зазначених вище форм, методів та технологій навчання, а й радикальна зміна відношення керівництва ДФС до підвищення кваліфікації своїх працівників, створення необхідних умов та можливостей для постійного навчання персоналу протягом усього періоду його роботи на фіскальній службі.

Мета дослідження полягає у вивченні проблем, вимог та принципів формування професійних компетентностей персоналу органів Державної фіскальної служби, а також розробленні пропозицій щодо підвищення рівня професійної компетентності фахівців через організацію навчання в е-форматі.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, для успішного проведення реформ у сфері публічного управління та вирішення низки складних інноваційних завдань з реформування системи державної влади в Україні, зокрема державної фіскальної служби, необхідно залучати до складу основних робочих груп кращих фахівців по всій вертикалі організаційної структури органів ДФС: від районних інспекцій до центрального апарату. Але залучення досвідчених фахівців, які мають достатньо великий стаж роботи у фіскальних органах, має і зворотну сторону: в цих службовців вже склалися певний менталітет, стереотипи мислення, професійна культура поведінки, що іноді заважає впровадженню якісно нових технологій та

підходів до виконання покладених на них функцій. Реалізація стратегічних змін у роботі органів ДФС вимагає застосування інноваційних підходів, що значно різняться від функціональної операційної діяльності. Саме тому ще на перших етапах модернізації державної податкової служби (2003-2005 рр.), колишнім керівництвом Державної податкової адміністрації України було створено окремий департамент модернізації, який було виведено зі структури податкової служби, і завданням якого було управління процесами змін у податковій службі «ззовні» [13].

Сучасний підхід нинішнього керівництва ДФС до впровадження стратегічних змін у роботу цієї державної інституції служби полягає, насамперед, в омолодженні кадрового потенціалу, просуванні молодих дипломованих фахівців, не заангажованих старими методами роботи з платниками податків. Такий підхід є ефективним у контексті боротьби з корупцією та ломкою існуючих схем ухилення від оподаткування, проте іноді він призводить до втрат державного бюджету. Але успіх процесів реформування фіскальної служби на даному етапі, у першу чергу, залежить від професійної компетентності як керівного, так і рядового складу органів фіскальної служби, тому на перший план виходить завдання підготовки нової генерації фахівців податкової та митної справи, які мають ще невеликий стаж роботи як в органах ДФС, так і в інших структурах. Ця робота має виконуватися на основі системного підходу і вимагає визначення таких ключових моментів, як вид, принципи та зміст навчання; вимоги до професійних компетентностей фахівців, що пройшли підготовку; організаційно-структурного та ресурсного забезпечення процесу навчання. Світовий досвід у сфері підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців свідчить, що розвиток їх професійних компетентностей, обмін досвідом та кращими практиками стає можливим і більш ефективним за умови максимально повного використання інноваційного освітнього потенціалу, одним із елементів якого є навчання у віртуальному середовищі або е-навчання, яке дозволяє отримувати знання без відриву від основної діяльності, за індивідуальною траєкторією, за гнучким та зручним для

службовця графіком. Вже доведено світовою освітньою практикою, що інноваційні освітні технології відіграють значну роль у формуванні професійних компетентностей майбутніх фахівців. Розвиток дистанційних технологій, комп'ютерних мереж і сучасних інформаційних технологій спричинив появу мережевих технологій навчання, що дають можливість розв'язувати актуальні завдання професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб державних органів з використанням мережі Інтернет за рахунок створення інформаційного середовища, яке є середовищем для реалізації процесу навчання через мережу Інтернет [2, с. 33].

Аналіз сучасного стану розвитку мережевих технологій дозволяє зробити висновок, що за своєю ефективністю мережеве дистанційне навчання перевершує традиційні форми, а їх поєднання надає значні потенційні можливості для формування професійної компетентності майбутніх фахівців завдяки наявності розвинених засобів для позитивного впливу на мотиваційно-ціннісну, операційно-когнітивну та емоційно-вольову сфери особистості [9]. Мережеві технології дозволяють використовувати можливості Інтернет для мультимодального представлення навчальної інформації, автоматизації контролю, моніторингу, професійного спрямування змісту. Наявність сучасних засобів комунікації, можливість здійснювати інтерактивне мережеве спілкування, паралельні дії й обмін інформацією забезпечує організацію мережевих форм та активних методів навчання, управління ними розподілено в просторі та часі. Це супроводжується активізацією пізнавальної діяльності, появою позитивної мотивації до здобуття знань, розвитком вольових якостей майбутніх фахівців, їхньої здатності до саморозвитку та сприяє формуванню професійної компетентності державних службовців [2, с. 33].

Враховуючи специфіку діяльності податківців, слід зазначити, що підготовка фахівців для роботи у фіскальній службі, особливо на таких найбільш відповідальних напрямках діяльності як контрольно-перевірочна робота, адміністрування податків тощо, має ґрунтуватися на принципах фундаменталізації, індивідуаліза-

ції, спеціалізації [12].

Принцип фундаменталізації підготовки за напрямом стратегічного розвитку ДФС є основоположним, оскільки навчання повинне формувати наукове мислення, внутрішню особисту потребу в саморозвитку, отриманні системоутворюючих, цілісних, методологічно значимих знань у сфері економіки підприємств, банківської сфери тощо. Передумовою забезпечення фундаменталізації навчання є створення нових навчальних курсів, якісно відрізняються від традиційних за структурою, змістом і спрямованістю на формування нової загальної культури працівника ДФС. Особливо це стосується питань реформування та вдосконалення діяльності ДФС, запобігання та протидії корупції тощо.

Фундаменталізація підготовки та підвищення рівня професійної компетентності персоналу органів ДФС органічно пов'язана з індивідуалізацією навчання, що передбачає надання можливості державному службовцю (посадовій особі органу ДФС) самостійно обирати навчальні курси, які знаходяться у сфері його професійних інтересів, а також рівень їх засвоєння залежно від потреб і цілей діяльності та власних можливостей професійно-кваліфікаційного зростання. Принцип спеціалізації у підвищенні кваліфікації публічних службовців – посадових осіб ДФС – передбачає набуття ними здатностей виконувати певні функції і ролі під час реалізації професійної діяльності, оскільки дані процеси охоплюють і всі сфери функціонування ДФС. Навчальні курси мають бути спрямовані на оновлення та поглиблення знань не тільки в податковій та митній сферах, а й у соціально-гуманітарній, політично-правовій, управлінській, на базі адаптації провідного досвіду реформування державної служби в цілому і зокрема такої специфічної її складової, як фіскальна. Після завершення підготовки персонал органу ДФС, зокрема його керівний склад, повинні володіти такими видами компетенції [12]: функціональна – компетентність у сферах економіки, державних фінансів, митної та податкової діяльності, соціально-політичного партнерства, методів стратегічного управління; інтелектуальна – здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки альтернативних рішень і обґрунтування

вибору найбільш ефективних; ситуативна – компетентність у вирішенні конкретних проблем розвитку ДФС; методична – здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, структурування проблеми, системного реагування на неї; соціальна – наявність ораторських, комунікативних та інтегративних здібностей, уміння працювати в команді, готовність до співробітництва та вирішення конфліктів. Організаційна структура навчання повинна відповідати вимогам підготовки необхідної кількості фахівців для роботи в органах ДФС. Процеси стратегічного розвитку фіскальної служби не генерують безперервний потік дійсно інноваційних проектів, тому завдання полягає не в масовій підготовці фахівців, а в забезпеченні її якості: ті особи, що пройшли підготовку, повинні отримати як теоретичні знання, так і практичні навички для здійснення професійної діяльності на належному якісному рівні. Виходячи з цих вимог, для виконання поставлених завдань достатньо одного із існуючих навчальних центрів, зокрема Центру підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України, основними напрямками діяльності якого є [14]:

- організація та проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів та працівників державної фіскальної служби України, відповідно до чинного законодавства та на виконання наказів ДФС України;
- науково-методичне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення навчального процесу;
- надання методичної та консультаційної допомоги органам ДФС з питань підготовки та підвищення кваліфікації;
- впровадження нових методів та технологій підвищення кваліфікації кадрів на базі новітніх світових досягнень;
- актуалізація діючих та розробка нових навчальних програм та навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації кадрів;
- організація та практичне проведення спільно з іншими міністерствами, відомствами, науковими організаціями конференцій, семінарів та інших заходів з питань підвищення кваліфікації;
- підготовка та організація публікацій

в пресі з метою поширення знань серед населення про податкове законодавство, підвищення кваліфікації тощо;

- запровадження до навчального процесу кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Ураховуючи те, що персонал органів ДФС апіорі має велику завантаженість по роботі, процес їх навчання можна організовувати за заочною або дистанційною формою. Але отримати належну теоретичну підготовку в новій для них сфері діяльності, яка буде органічно поєднуватися із набуттям практичних умінь та навиків, за заочною формою навчання дуже складно. Тому компромісним варіантом є організація вивчення теоретичного матеріалу за дистанційною формою або у е-форматі, з використанням мережі Інтернет. Успішна реалізація змісту навчання має забезпечуватися професіоналізмом осіб, які будуть брати участь у навчально-методичному та експертно-консультаційному супроводженні процесу е-навчання. Розвиток та вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері оподаткування та митної справи, застосування інноваційних підходів до управління стратегічним розвитком ДФС, динаміка розвитку самої теорії менеджменту, зокрема стратегічного і проектного, обумовлюють необхідність регулярного оновлення змісту теоретичних основ навчальних курсів з управління розвитком ДФС, тому навчальні програми повинні будуватися на принципі комплексності – від вивчення теорії до її відпрацювання на практиці.

Висновки. Отже, запропонована система формування професійних компетентностей працівників органів ДФС за своїми основними ознаками відповідає принципам менеджменту персоналу та стандартам навчання та підвищення кваліфікації державних службовців [8], а саме: освіта протягом усього життя; освіта без кордонів, що ґрунтується на інформаційно-комп'ютерних та мережевих технологіях і доповнює традиційні методи і технології новими можливостями; освіта за креативними моделями навчання та індивідуальними освітніми траєкторіями; освіта, що розвивається на основі фундаментальних знань.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Алюшина Н.О. Індивідуалізація і самоосвітня мотивація державних службовців – шлях до професіоналізації державної служби [Текст] / Н.О. Алюшина // Технології дистанційної (електронної) освіти в сучасній державній кадровій політиці: матер. першої наук.-практ. конф.-виставки за міжнар. участю, м. Київ, 26 травня 2011 р.; за заг. ред. М.М. Білинської, В.А. Гошовської, А.І. Семенченка, А.В. Журавльова. – К.: НАДУ при Президенті України, 2011. – С. 8 – 11.
2. Болюбаш Н.М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах [Текст] / Н.М. Болюбаш // Державне управління: Наукові праці. – 2012. – Вип. 182. – Т. 194. – С. 31 – 35.
3. Бородин Є.І. Дистанційне навчання як інструмент підвищення якості освіти державних службовців [Текст] / Є.І. Бородин, І.А. Чикаренко // Технології дистанційної (електронної) освіти в сучасній державній кадровій політиці: матеріали першої наук.-практ. конф.-виставки за міжнар. участю, м. Київ, 26 травня 2011 р.; за заг. ред. М.М. Білинської, В.А. Гошовської, А.І. Семенченка, А.В. Журавльова. – К.: НАДУ, 2011. – С. 22 – 26.
4. Бородин Є.І. Досвід використання інтерактивних освітніх технологій у підготовці магістрів галузі знань «Державне управління» [Текст] / Є.І. Бородин, І.А. Чикаренко // Ділове та державне адміністрування: матер. першої міжнар. наук.-практ. конф., 27 – 29 квіт. 2011 р., Луганськ – Слов'янськ. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. – С. 344 – 348.
5. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Текст] / Т.А. Кравченко // Держава та регіони. – Серія «Державне управління». – 2014. – № 4. – С. 92 – 98.
6. Липовська Н.А. Особливості інституціонального розвитку державної служби України [Електронний ресурс] / Наталія Анатоліївна Липовська // Публічне адміністрування: теорія та практика: електронний зб. наук. пр. – 2009. – № 2(2). – Режим доступу: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-02/09lnadsu.pdf>.
7. Маматова Т.В. Використання інструментів управління знаннями в підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Т.В. Маматова, О.Б. Кірсєва // Публічне адміністрування: теорія та практика. – ДРІДУ НАДУ, 2012. – № 1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2012_1/12mtvoms.pdf.
8. Менеджмент персоналу в органах державної податкової служби України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Н.І. Барабанова, Л.П. Гацька, Г.І. Євтушенко, В. Л. Журавський. – Ірпін, Держ. податк. адмін. України; Акад. держ. податк. служби України. – 2003. – 181 с.
9. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: учеб. пособ. для студентов пед. вузов и системы повышения квалификации пед. кадров [Текст] / Е.С. Полат, М.Ю. Бухаркина, М.В. Моисеева, А.Е. Петров; под ред. Е.С.Полат. – М.: Академия, 2002. – 271 с.
10. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [Текст] / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20 – 27.
11. Попов С.А. Визначення навчальних потреб кадрового складу публічної влади: інноваційний аспект [Текст] / Сергій Афанасійович Попов // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., 30 жовтня 2009 р., м. Одеса. – у 2-х т. – Т. 1. – ОРІДУ НАДУ. – 2009. – С. 67 – 69.
12. Чикаренко О.О. Підготовка керівних кадрів для управління стратегічним розвитком державної податкової служби України [Текст] / О.О. Чикаренко, І.А. Чикаренко; за наук. ред. Т.М. Литвиненко, В.Я. Малиновського // Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення: матер. V наук.-практ. конф., 27 жовтня 2011 р., м. Луцьк. – Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – С. 113 – 115.
13. Шаров Ю.П. Управління розвитком Державної податкової служби України: програмно-цільовий підхід: монографія [Текст] / Ю.П. Шаров, О.О. Чикаренко; за наук. ред. Ю.П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ: ПП Федорченко О.О. – 2012. – 138 с.
14. Центр підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.centre-kiev.kiev.ua/nav_pr/nap_d.html.

REFERENCES:

1. Alyushyna, N.O., 2011. Individualizatsiya i samoosvitnya motyvatsiya derzhavnykh sluzhbovtstv – shlyakh do profesionalizatsiyi derzhavnoyi sluzhby [Personalization self education and motivation of civil servants – the way to the professionalization of the civil service]. Tekhnolohiyi dystantsiynoyi (elektronnoyi) osvity v suchasniy derzhavniy kadrovii politytsi: mater. pershoi nauk.-prakt. konf.-vystavky za mizhnar. uchastyu. Kyiv, 8 – 11 (in Ukrainian).
2. Bolyubash N.M., 2012. Formuvannya profesynoyi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtstv u vyshchykh navchal'nykh zakladakh [Forming of professional competence of public servants is in higher educational establishments]. Derzhavne upravlinnya 182, 31 – 35 (in Ukrainian).
3. Borodin Y.I., Chykarenko I.A., 2011. Dystantsiynе navchannya yak instrument pidvyshchennya yakosti osvity derzhavnykh sluzhbovtstv [Distance learning is instrument of upgrading of the public servants education]. Tekhnolohiyi dystantsiynoyi (elektronnoyi) osvity v suchasniy derzhavniy kadrovii politytsi: materialy pershoi nauk.-prakt. konf. Kyiv, 22 – 26 (in Ukrainian).
4. Borodin Y.I., Chykarenko I.A., 2011. Dosvid vykorystannya interaktyvnykh osvitnikh tekhnolohiy u pidhotovtsi mahistriv haluzi znan' «Derzhavne upravlinnya» [Experience of the use of interactive educational technologies is in preparation of master's degrees of "Public Administration"]. Luhans'k, 344 – 348 (in Ukrainian).
5. Kravchenko T.A. Suchasni pidkhody do modernizatsiyi zmistu navchal'nykh prohran u systemi pidvyshchennya kvalifikatsiyi shchodo lideriv derzhavnykh sluzhbovtstv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [Modern approaches to the modernization of maintenance of on-line tutorials in the system of in-plant training in relation to leader preparation of public servants of local self-government]. Derzhava ta rehiony 4, 92 – 98 (in Ukrainian).

6. Lypovs'ka N.A., 2009. Osoblyvosti instytutsional'noho rozvytku derzhavnoyi sluzhby Ukrainy [Features of institutional development of public service of Ukraine]. Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka 2. Regime to ecess: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-02/09lnadsu.pdf>.
7. Mamatova T.V., Kiryeyeva O.B., 2012. Vykorystannya instrumentiv upravlinnya znannyamy v pidhotovtsi ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [Using of instruments of the knowledge management in learning and in-plant training of civil servants and public servants of local self-government]. Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka 1. Regime to ecess: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2012_1/12mtvoms.pdf.
8. Barabanova N.I., Hats'ka L.P., Yevtushenko H.I., Zhuravs'kyi V.L., 2003. Menedzhment personalu v orhanakh derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrainy [Management of the personnel in the organisations of government tax service of Ukraine]. Irpin', 181 (in Ukrainian).
9. Polat E.S., Bukharkyna M.Y., Moiseeva M.V., Petrov A.E., 2002. Novie pedahohicheskiye y unformatsyonnye tekhnolohyy v systeme obrazovannya [New pedagogical and informative technologies are in the system of education]. Moscow, 271 (in Russian).
10. Obolens'kyi O., Soroko V., 2005. Profesionalizatsiya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [Profesionalizatsiya of government service and service is in the organs of local self-government]. Visn. derzh. sluzhby Ukrainy 1, 20 – 27 (in Ukrainian).
11. Popov S.A., 2009. Vyznachennya navchal'nykh potreb kadrovoho skladu publichnoyi vlady: innovatsiynnyy aspekt [Determination of educational necessities of skilled composition of public power: innovative aspect]. Stratehiya rehional'noho rozvytku: formuvannya ta mekhanizmy realizatsiyi: mater. nauk.-prakt. konf. Odesa, 67 – 69 (in Ukrainian).
12. Chykarenko O.O., Chykarenko I.A., 2011. Pidhotovka kerivnykh kadriv dlya upravlinnya stratehichnym rozvytkom derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrainy [Training of leading personnels for the strategic development management of government tax service of Ukraine]. Aktual'ni problemy derzhavnogo upravlinnya na suchasnomu etapi derzhavotvorennia: mater. V nauk.-prakt. konf. Luts'k, 113 – 115 (in Ukrainian).
13. Sharov Y.P., Chykarenko O.O., 2012. Upravlinnya rozvytkom Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrainy: prohramno-tsil'ovyy pidkhid [Management development of Government tax service of Ukraine: programmatic having a special purpose approach]. Dnepropetrovsk, 138 (in Ukrainian).
14. Tsentr pidvyshchennya kvalifikatsiyi kerivnykh kadriv Ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrainy [Center of in-plant training of leading shots of the Ministry of profits and collections of Ukraine]. Regime to ecess: http://www.centre-kiiev.kiev.ua/nav_pr/nap_d.html.

Чикаренко Олексій Олександрович - кандидат наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Чикаренко Ірина Аркадіївна - доктор наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Chykarenko Oleksiy O. – PhD in public administration, associate professor
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Chykarenko Iryna A. – doctor of science in public administration, associate professor
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Чикаренко Алексей Александрович - кандидат наук государственного управления, доцент
Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29

Чикаренко Ирина Аркадиевна - доктор наук по государственному управлению, доцент
Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29